

La certification qualité par rapport aux autres démarches qualité appliquées à l'enseignement

Quality certification in relation to other quality approaches applied to education

Mouna EL MAJDOUBI, (*Doctorante*)

*Ecole Nationale de Commerce et de Gestion de Tanger
 Université Abdelmalek Essaadi de Tétouan, Maroc*

Mohamed Amine M'BARKI, (*Enseignant Chercheur*)

*Ecole Nationale de Commerce et de Gestion de Tanger
 Université Abdelmalek Essaadi de Tétouan, Maroc*

Adresse de correspondance :	Ecole Nationale de Commerce et de Gestion Tanger Université Abdelmalek Assadi
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude. Ils assument l'entière responsabilité de tout éventuel plagiat, de l'usage de l'intelligence artificielle dans la rédaction, ainsi que des résultats présentés dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	EL MAJDOUBI, M., & M BARKI, M. A. (2025). La certification qualité par rapport aux autres démarches qualité appliquées à l'enseignement. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 6(12), 538–550. https://doi.org/ 10.5281/zenodo.17630598
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

La certification qualité par rapport aux autres démarches qualité appliquées à l'enseignement

Résumé :

Cet article propose une analyse comparative approfondie des principaux référentiels de qualité appliqués au secteur de l'enseignement supérieur. Face à la multiplicité des modèles disponibles, l'objectif de cette étude est d'offrir un éclairage critique pour guider les établissements dans le choix stratégique du ou des référentiels les plus adaptés à leurs besoins spécifiques. L'article examine et compare huit modèles influents, regroupés en trois catégories distinctes : les normes de système de management (ISO 9001:2015 et ISO 21001:2018), les accréditations sectorielles (EQUIS, AACSB et QUALICERT), et les modèles d'excellence et d'auto-évaluation (Prix National de la Qualité marocain - PNQ, EFQM, Deming et Malcolm Baldrige). La méthodologie repose sur une revue de littérature exhaustive et une analyse comparative (benchmarking) des documents officiels et de la littérature académique traitant de ces modèles.

Les résultats mettent en évidence la coexistence de deux logiques fondamentales : une logique de conformité normative, incarnée par les normes ISO, et une logique de reconnaissance par l'excellence, portée par les accréditations et les modèles d'auto-évaluation. L'analyse révèle les forces, les spécificités et les finalités distinctes de chaque référentiel. Par exemple, l'ISO 21001 offre un cadre générique et structurant pour le management éducatif, tandis qu'EQUIS et AACSB visent la notoriété et le benchmarking international dans le domaine des écoles de commerce, et que l'EFQM ou le PNQ servent de leviers pour une amélioration continue globale.

La discussion conclut que ces référentiels sont davantage complémentaires que concurrentiels. Le choix pour un établissement ne devrait pas se limiter à un modèle unique, mais pourrait reposer sur une articulation stratégique de plusieurs d'entre eux. Ainsi, un établissement pourrait utiliser l'ISO 21001 pour structurer son système de management interne, viser une accréditation comme EQUIS pour renforcer sa crédibilité internationale, et s'appuyer sur le modèle EFQM pour piloter son amélioration performance globale. Cette hybridation permet de bénéficier simultanément de la rigueur normative, de la reconnaissance par les pairs et d'un cadre d'excellence adaptable, visant in fine l'amélioration durable de la valeur éducative et la satisfaction de l'ensemble des parties prenantes.

Mots clés : ISO 9001, EQUIS, AACSB, QUALICERT, PNQ, Malcom Baldrige, EFQM et Demin, Assurance qualité.

JEL Classification : I21, I24, I28

Type du papier : Recherche Théorique

Abstract :

This article provides an in-depth comparative analysis of the main quality frameworks applied in higher education. Confronted with a plethora of available models, this study aims to provide a critical overview to guide institutions in the strategic selection of the framework(s) best suited to their specific needs. The paper examines and compares eight influential models, categorized into three distinct groups: management system standards (ISO 9001:2015 and ISO 21001:2018), sector-specific accreditations (EQUIS, AACSB, and QUALICERT), and excellence and self-assessment models (the Moroccan National Quality Prize - PNQ, EFQM, Deming, and Malcolm Baldrige). The methodology is based on a comprehensive literature review and a comparative analysis (benchmarking) of official documents and academic literature dealing with these models.

The results highlight the coexistence of two fundamental approaches: a logic of normative compliance, embodied by ISO standards, and a logic of recognition through excellence, driven by accreditations and self-assessment models. The analysis reveals the distinct strengths, specificities, and purposes of each framework. For instance, ISO 21001 provides a generic and structural framework for educational management, while EQUIS and AACSB aim for prestige and international benchmarking in the field of business schools, and EFQM or PNQ serve as levers for holistic continuous improvement.

The discussion concludes that these frameworks are more complementary than competitive. The choice for an institution should not be limited to a single model but could be based on a strategic combination of several. Thus, an institution could use ISO 21001 to structure its internal management system, seek an accreditation like EQUIS to enhance its international credibility, and rely on the EFQM model to drive its overall performance improvement. This hybridization allows to simultaneously benefit from normative rigor, peer recognition, and an adaptable excellence framework, ultimately aiming for the sustainable enhancement of educational value and the satisfaction of all stakeholders.

Keywords : ISO 9001, EQUIS, AACSB, QUALICERT, PNQ, Malcom Baldrige, EFQM et Deming, Quality insurance.

Classification JEL : I21, I24, I28

Paper type : Theoretical Research

1. Introduction

La qualité dans l'enseignement supérieur constitue aujourd'hui un enjeu stratégique majeur dans un contexte de mondialisation et de compétition accrue entre les établissements. Selon l'OCDE (2023), le nombre d'étudiants inscrits dans l'enseignement supérieur à l'échelle mondiale a doublé au cours des vingt dernières années, atteignant près de 235 millions, accentuant ainsi la nécessité pour les institutions de se différencier par l'excellence de leurs formations et de leur gestion. Cette massification s'accompagne d'une exigence croissante de redevabilité et d'assurance qualité de la part des parties prenantes - étudiants, employeurs, gouvernements et société civile (Harvey & Williams, 2020).

Historiquement, la qualité dans l'enseignement supérieur relevait principalement de l'autorégulation académique et de la réputation institutionnelle. Cependant, depuis les années 1990, on assiste à une formalisation progressive des démarches qualité sous l'influence de plusieurs facteurs : l'internationalisation des parcours étudiants, la professionnalisation des formations, et les impératifs d'employabilité des diplômés (Brennan & Shah, 2020). Cette évolution a conduit à l'émergence d'une multiplicité de référentiels, normes et accréditations, créant un paysage complexe pour les établissements qui doivent opérer des choix stratégiques éclairés.

La littérature scientifique distingue généralement trois grandes familles de démarches qualité. Premièrement, les normes de système de management, comme les normes ISO, qui offrent un cadre générique et certifiable pour structurer les processus organisationnels (Becket & Brookes, 2006). Deuxièmement, les accréditations sectorielles, telles qu'EQUIS et AACSB, qui visent la reconnaissance par les pairs dans des domaines spécifiques (Fernandes, 2010). Troisièmement, les modèles d'excellence et d'auto-évaluation, comme l'EFQM ou le Prix National de la Qualité marocain, qui servent de leviers pour l'amélioration continue globale (Kasperaviciute, 2011).

Face à cette profusion de modèles, les établissements d'enseignement supérieur, particulièrement dans les pays émergents, se trouvent confrontés à un dilemme stratégique : quel référentiel choisir et selon quels critères ? Comme le soulignent Kanji et Tambi (1999), l'adoption d'un modèle de qualité représente un investissement substantiel en termes de temps, de ressources humaines et financières, dont le retour sur investissement doit être soigneusement évalué. Cette question revêt une importance particulière dans le contexte marocain, où la loi 01-00 portant organisation de l'enseignement supérieur a instauré l'obligation pour les établissements de mettre en place des systèmes d'assurance qualité (Bulletin Officiel, 2000).

La problématique centrale de cet article peut donc être formulée ainsi : dans un paysage normatif de plus en plus dense et complexe, comment les établissements d'enseignement supérieur peuvent-ils opérer un choix stratégique et éclairé parmi les différents référentiels qualité disponibles, et dans quelle mesure ces référentiels sont-ils complémentaires plutôt que concurrents ?

Pour répondre à cette problématique, cet article adopte une méthodologie basée sur une analyse comparative systématique (benchmarking) de huit référentiels majeurs, regroupés en trois catégories : les normes de management (ISO 9001:2015 et ISO 21001:2018), les accréditations sectorielles (EQUIS, AACSB et QUALICERT), et les modèles d'excellence (PNQ marocain, EFQM, Deming et Malcolm Baldrige). Notre approche combine une revue de littérature exhaustive des documents officiels et publications académiques avec une analyse critique des forces, faiblesses et domaines d'application de chaque référentiel.

La structure de l'article s'articule comme suit. Après cette introduction, la deuxième section présente une revue de littérature détaillée des huit référentiels étudiés, en explicitant leurs fondements théoriques et leurs spécificités. La troisième section décrit la méthodologie de recherche employée. La quatrième section présente les résultats de l'analyse comparative et une

discussion critique des complémentarités entre les référentiels. Enfin, la conclusion synthétise les apports de l'étude, souligne ses limites et propose des perspectives de recherche futures. L'objectif de cette recherche est triple : firstly, offrir aux décideurs du secteur de l'enseignement supérieur une grille de lecture claire pour naviguer dans l'écosystème des référentiels qualité ; deuxièmement, démontrer la valeur ajoutée d'une approche intégrée combinant plusieurs référentiels ; troisièmement, contribuer à la littérature scientifique sur le management de la qualité dans l'enseignement supérieur, particulièrement dans le contexte des pays émergents. Pour répondre à cette problématique, notre recherche adopte une méthodologie qualitative basée sur une analyse comparative systématique (benchmarking) de huit référentiels qualité. Cette approche repose sur l'étude approfondie des documents officiels de chaque référentiel (normes, guides d'implémentation, critères d'évaluation) et sur une revue exhaustive de la littérature académique traitant de ces modèles. L'analyse comparative a été structurée autour de dimensions clés telles que les objectifs fondamentaux, le public cible, les critères d'évaluation, les processus de certification et les bénéfices attendus. Cette méthode permet d'offrir une vision holistique et critique du paysage des référentiels qualité dans l'enseignement supérieur, tout en identifiant les complémentarités stratégiques entre les différentes approches.

2. Revue de littérature : Définitions et Fondements

2.1 Les fondements théoriques des démarches qualité

L'analyse des référentiels qualité s'appuie sur plusieurs courants théoriques majeurs qui en éclairent les fondements épistémologiques. Le premier, la Théorie de la Contingence (Lawrence & Lorsch, 1967), postule qu'il n'existe pas de meilleure façon d'organiser mais que la structure et les systèmes de management doivent s'adapter au contexte environnemental. Cette théorie explique pourquoi des référentiels comme l'ISO 9001 offrent un cadre générique adaptable, tandis que des accréditations comme l'AACSB ciblent spécifiquement le domaine du management.

Le deuxième courant, la Théorie Institutionnelle (DiMaggio & Powell, 1983), met en lumière les mécanismes d'isomorphisme qui poussent les organisations à adopter des pratiques similaires pour gagner en légitimité. Ce cadre théorique éclaire la diffusion massive des normes ISO et l'engouement pour les accréditations internationales dans l'enseignement supérieur, phénomène que Meyer et Rowan (1977) qualifient de "mythes rationnels".

Le troisième pilier théorique réside dans la Théorie de la Valeur Attendu (Vroom, 1964) et les modèles d'adoption innovation (Rogers, 1962), qui aident à comprendre pourquoi les établissements choisissent d'investir dans tel ou tel référentiel en fonction des bénéfices anticipés en termes de réputation, de financement ou d'attractivité.

2.2 Revue empirique des études sur les référentiels qualité

2.2.1 Études sur les normes ISO

Les recherches de Becket et Brookes (2006) sur l'implémentation de l'ISO 9001 dans 42 établissements britanniques montrent que si la certification améliore la formalisation des processus administratifs, son impact sur la pédagogie reste limité. Ces résultats corroborent l'étude de Kanji et Tambi (1999) menée auprès de 28 universités britanniques, qui souligne que l'ISO 9001 produit surtout des bénéfices opérationnels plutôt qu'académiques.

Plus récemment, l'étude comparative de Fernandes (2018) entre la France et le Portugal concernant l'ISO 21001 révèle que cette norme spécifique au secteur éducatif permet une meilleure intégration des parties prenantes éducatives, mais rencontre des résistances culturelles dans les établissements à forte tradition académique.

2.2.2 Recherches sur les accréditations internationales

Les travaux de Durand et Dameron (2018) analysant l'impact d'EQUIS dans 25 business schools européennes mettent en évidence une amélioration significative des processus de gouvernance et d'internationalisation. Cependant, ils pointent un risque d'homogénéisation des modèles pédagogiques.

Une étude longitudinale de Lynch et al. (2020) sur l'AACSB démontre que cette accréditation génère une augmentation moyenne de 18% des frais de scolarité et améliore l'employabilité des diplômés, mais exige des investissements substantiels en recherche académique qui peuvent détourner les ressources de l'innovation pédagogique.

2.2.3 Évaluations des modèles d'excellence

La recherche de Kasperaviciute (2011) sur l'implémentation de l'EFQM dans 15 universités lituaniennes identifie des progrès notables dans la gestion stratégique et l'engagement des parties prenantes. Néanmoins, l'étude souligne la difficulté à mesurer l'impact sur la qualité de l'enseignement.

Au Maroc, l'étude de cas menée par El Amrani et Saidi (2022) sur le PNQ dans trois établissements d'enseignement supérieur révèle que ce référentiel favorise une culture de l'amélioration continue, mais peine à apporter une reconnaissance internationale.

2.2.4 Études comparatives

La méta-analyse de Chen et al. (2021) portant sur 127 études conclut que les accréditations sectorielles (EQUIS, AACSB) génèrent des bénéfices plus importants en termes de réputation, tandis que les normes ISO produisent des gains d'efficacité supérieurs. Les modèles d'excellence comme l'EFQM montrent les meilleurs résultats en matière d'implication du personnel.

2.3 Synthèse des apports et limites identifiés dans la littérature

La revue de la littérature empirique permet d'identifier plusieurs tendances communes. Premièrement, tous les référentiels étudiés améliorent la formalisation des processus, mais leur impact sur l'apprentissage des étudiants reste difficile à établir (Becket & Brookes, 2006; Kasperaviciute, 2011). Deuxièmement, les bénéfices en termes de réputation sont plus significatifs pour les accréditations internationales que pour les certifications ISO (Chen et al., 2021). Troisièmement, la réussite de l'implémentation dépend fortement du contexte institutionnel et national (Fernandes, 2018; El Amrani & Saidi, 2022).

Ces constats soulignent la nécessité d'une approche stratégique et contextualisée dans le choix et la combinaison des référentiels qualité, qui fera l'objet de l'analyse comparative dans les sections suivantes.

2.4. Définitions des modèles qualité :

2.4.1. ISO 9001 :

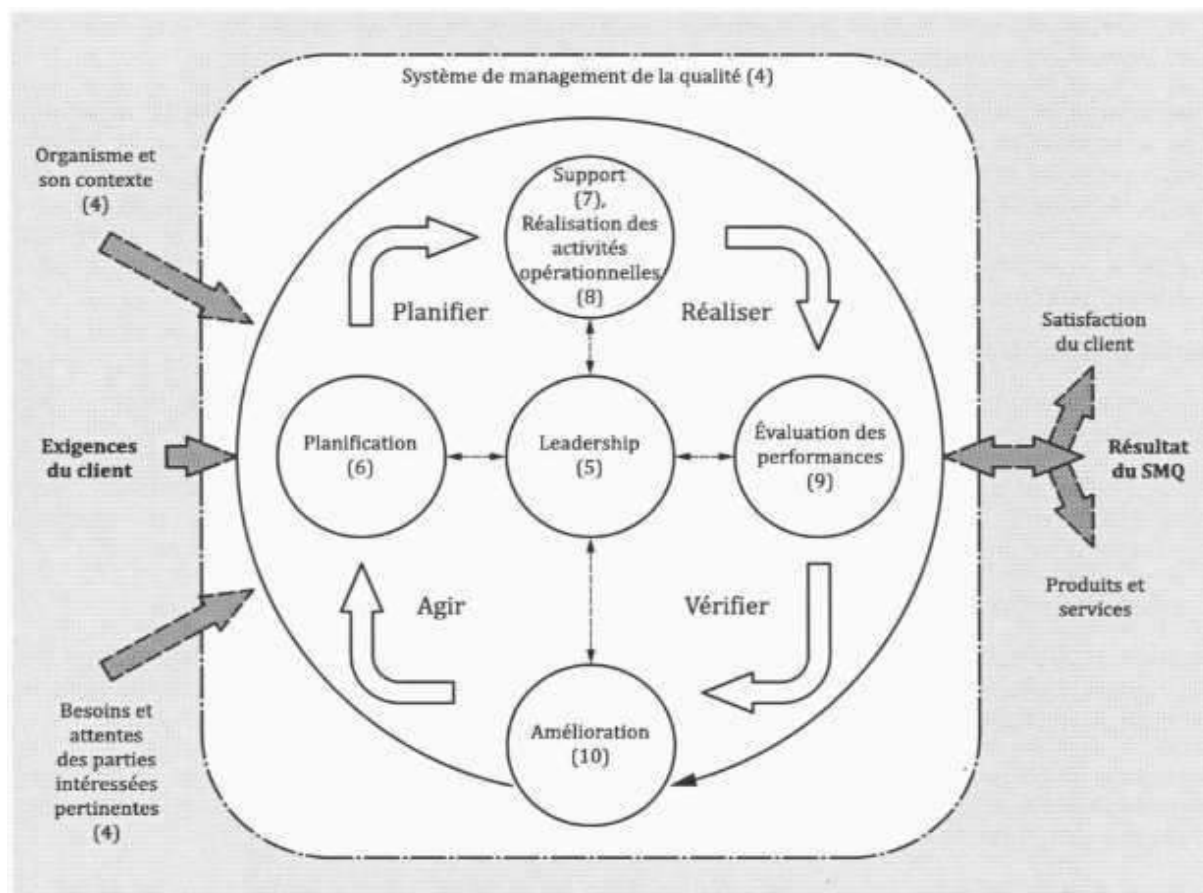
Modèle de processus selon ISO 9001 : 2015 ; de nombreuses organisations choisissent de mettre en oeuvre la norme de gestion de la qualité ISO 9001 :2015, dans le but d'améliorer l'ensemble de leurs performances opérationnelles en mettant en oeuvre et en promouvant les spécifications que la norme transmet en matière d'amélioration continue et de réflexion basée sur les risques, adopter une approche processus. Le modèle de processus est utilisé dans la pratique par de nombreuses organisations. Grâce à sa mise en oeuvre, une organisation démontre au client qu'elle répond aux exigences minimales définies dans la norme spécifiée. De plus, le client peut exiger en priorité le respect de la norme ISO 9001 : 2015.

La norme ISO 9001 :2015 précise les exigences à respecter, mais ne fixe pas la manière de les mettre en place, ce qui permet à chaque organisme de tenir compte des spécificités de son organisation interne ainsi que de son environnement.

Cette flexibilité est l'une des principales raisons de la propagation de la certification ISO 9001 à l'échelle internationale.

Le modèle de système de management de la qualité proposé par la norme ISO 9001 se présente comme suit :

Figure 1: Représentation de la structure de la présente Norme internationale dans le cycle PDCA



Source norme ISO 9001

2.4.2. Le modèle EQUIS

Le modèle EQUIS créée en 1998 par la fondation européenne pour le développement du management, c'est une accréditation accordée par des organisations non-gouvernementales et indépendantes dont le but est de valoriser les écoles de commerce et les programmes qui répondent à des critères et qualité bien définis. La validité de l'accréditation est de 3 ou 5 ans. Depuis sa création en 1998, le label EQUIS comporte 10 chapitres, auxquels s'ajoute désormais un nouveau chapitre transversal intitulé « Ethique, Responsabilité et développement durable » et un changement dans la structure des chapitres, reflètent le besoin des écoles de commerce à contribuer à la résolution des défis sociétaux et d'agir comme « bons citoyens » dans l'environnement dans lequel elles opèrent.

Pour prétendre à l'accréditation EQUIS, les établissements doivent satisfaire à des critères de qualité rigoureux, structurés en dix chapitres et articulés autour de trois axes fondamentaux : le maintien d'exigences de qualité élevées dans tous les domaines du modèle EQUIS, la démonstration d'un niveau significatif d'internationalisation, ainsi que la prise en compte et l'intégration des besoins du monde entrepreneurial dans leurs programmes. Les dix chapitres

évalués comprennent le contexte, la gouvernance et la stratégie ; les programmes ; les étudiants ; le corps professoral ; la recherche et le développement ; la formation continue ; les ressources et l'administration ; l'internationalisation ; l'éthique, la responsabilité et le développement durable ; et enfin les partenariats.

2.4.3. Le modèle AACSB :

Le modèle AACSB est un organisme américain d'accréditation des EES en gestion et comptabilité. En avril 2010, cette association compte 593 membres accrédités, repartis sur 38 pays.

Par rapport à EQUIS, le référentiel AACSB accorde plus d'importance aux fondamentaux (Learning standards) que doivent acquérir les étudiants¹. Il s'agit d'évaluer la pédagogie de l'EES. Par contre, l'AACSB accorde moins d'importance à l'importance à l'internationalisation ainsi qu'aux liens avec les entreprises.

D'une manière générale, le référentiel AACSB donne la priorité aux critères académiques : ratio de cours assurés par les professeurs doctorants, le développement des activités de recherche, la définition des objectifs d'apprentissage, etc. aussi, la conformité entre les objectifs stratégiques d'un EES et les moyens qu'il se donne pour y parvenir constitue d'une des principales exigences de l'AACSB.

Notons enfin que le label AACSB est accordé pour une durée de 5 ou 10ans.

2.4.4. Le modèle QUALICERT :

Le modèle QUALICERT a été élaboré par un groupe de travail issu des IAE (Instituts d'Administration des Entreprises) et de la société SGS (Société Générale des Surveillances). Le référentiel QUALICERT prend en compte « la spécificité universitaire des IAE en matière de recherche, de formation, de modalités pédagogiques et de relations avec les entreprises² »

Le référentiel Qualicert s'appuie sur une base documentaire large et diversifiée, incluant les réflexions menées par la Conférence des Présidents d'Université (CPU), les travaux de l'European University Association, le livre des références du Comité National d'Évaluation, ainsi que certaines exigences du référentiel EQUIS. Il intègre également le document normatif AFNOR FD X 50-550 sur la démarche qualité en recherche, le cadre d'autoévaluation des fonctions publiques du Groupe pour des Services Publics Innovants (GPSI), l'avis du Haut Conseil de l'Évaluation de l'école concernant l'évaluation des enseignements, et divers textes réglementaires (décrets, circulaires et arrêtés) relatifs à l'enseignement supérieur.

Selon le Livre blanc des IAE (2008), les certifications Qualicert viennent confirmer plusieurs engagements fondamentaux. Elles attestent d'abord de l'efficacité de l'organisation administrative et du respect des règles universitaires. Elles garantissent également la compétence du personnel, qu'il soit administratif, enseignant-chercheur ou vacataire, via une gestion rigoureuse des profils et des CV. Le référentiel valide une production de recherche avérée et une interaction positive entre la recherche et la formation. Il souligne l'importance de la professionnalisation des filières à travers des enseignements de qualité, des syllabus détaillés, des projets concrets, des stages et une gestion active des formations, y compris en formation continue et en alternance. Enfin, il certifie une ouverture à l'international, une communication interne et externe efficace, un accompagnement personnalisé des étudiants tout au long de leur parcours et une gestion dynamique des relations avec les diplômés.

2.4.5. Le modèle PNQ :

Le modèle marocain PNQ (Prix National de Qualité) a été fondé par le Ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Mise à niveau en 1998, est un moyen d'auto-évaluation qui permet aux entreprises de mesurer leurs performances en matière de Qualité et d'identifier les axes de

progrès. Il constitue aussi pour les organismes de promotion de la Qualité un outil qui incite les entreprises à lancer des démarches Qualité, et de renforcer leur compétitivité.

Depuis sa mise en œuvre un prix et des certificats d'encouragement sont décernés aux candidats les plus méritants. A partir de l'édition 2010, une formule supplémentaire est introduite pour faire reconnaître également les entreprises et les organismes qui ont atteint un niveau avancé dans la mise en œuvre de la démarche Qualité et ce, en leur décernant un Certificat de Reconnaissance de la Qualité.

Le modèle du Prix National de la Qualité (PNQ) est fondé sur un socle de principes directeurs essentiels au management moderne. Ces principes sont les suivants : une écoute client primordiale pour orienter la stratégie, un leadership fort et visionnaire pour impulser la direction, et l'implication de l'ensemble du personnel pour atteindre les objectifs. Il promeut également une approche processus pour maîtriser les activités, une gestion par approche système pour garantir la cohérence de l'ensemble, et une dynamique d'amélioration continue pour progresser constamment. Enfin, le modèle repose sur une prise de décision fondée sur des faits et des données, et sur l'établissement de relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs pour créer de la valeur partagée.

2.4.6. Le modèle EFQM

Le modèle EFQM a été créé par la fondation européenne du management de qualité en 1988, a pour mission de promouvoir l'excellence dans les organisations européennes de façon constante.

La 1ère version du modèle été en 1988, la 2ème version qui permet une simplification dans l'élaboration du modèle et une actualisation des principes du modèle en 2010 et la 3ème version « le management par le processus » et « le développement de la capacité de l'organisation » et « la gestion avec agilité » en 2013.

Ce modèle de qualité et d'excellence est structuré autour de principes fondamentaux qui guident la stratégie et les opérations d'une organisation. Il place le leadership visionnaire et l'excellence axée sur la clientèle au cœur de sa démarche. Pour soutenir cette vision, il prône l'apprentissage organisationnel et personnel ainsi que la valorisation de la main-d'œuvre et des partenaires. Son fonctionnement est caractérisé par l'agilité, une orientation résolument tournée vers l'avenir et une gestion proactive de l'innovation. Les décisions sont fondées sur la gestion par les faits, tandis que l'organisation assume sa responsabilité sociétale. Enfin, l'ensemble du système est animé par une perspective systémique qui vise à mettre l'accent sur les résultats et la création de valeur durable.

2.4.7. Le modèle DEMING :

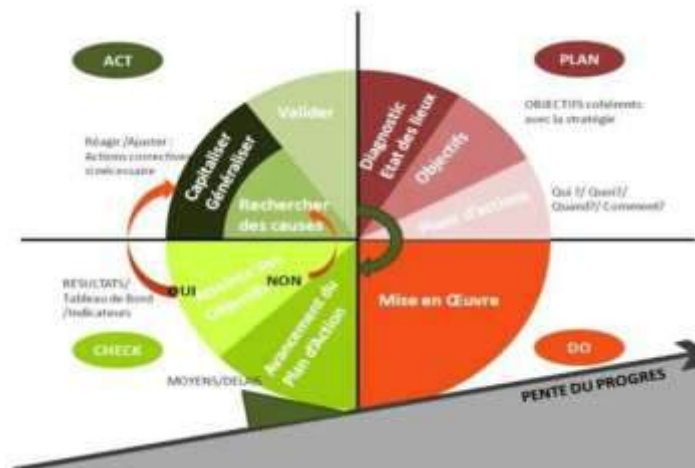
Le modèles Deming est un modèle japonais créé en 1951 par JUSE (Union des scientifiques et des ingénieurs japonais), a pour mission d'encourager le développement du contrôle de la qualité au Japon. La 1ère version uniquement pour les entreprises japonaises a été créé en 1951, la nouvelle version où ils ont intégré les entreprises non japonaises en 1986. La validité de la certification est de 3 ans.

Ce modèle de transformation qualité repose sur une série de principes interdépendants qui appellent à un changement profond de philosophie de gestion. Il commence par la nécessité de garder fermement en vue l'objectif d'améliorer les produits et les services en adoptant une nouvelle philosophie managériale. Cela implique de mettre fin à la dépendance à l'égard des inspections massives pour garantir la qualité, ainsi qu'aux pratiques d'achat basées uniquement sur le prix le plus bas. Le cœur de la démarche est l'amélioration constante et perpétuelle du système de production et de service, qui nécessite d'établir un système de formation solide et d'adopter un véritable leadership visant à faire disparaître la peur au sein de l'organisation. Le modèle prône également l'élimination des barrières entre les services, l'abandon des slogans, des exhortations vides et des objectifs de rendement chiffrés qui privent les employés de leur

fierté au travail. La transformation passe finalement par la suppression de tous les obstacles empêchant les individus d'être fiers de leur travail et par l'encouragement de l'éducation et de l'amélioration de chacun, exigeant une action déterminée de la direction pour accomplir cette transformation dans sa totalité.

La constitution du dossier de certification nécessite la production d'un ensemble de documents clés permettant d'offrir une vision complète et structurée de l'organisation. Cette documentation comprend notamment une brochure présentant l'histoire de l'organisation, son activité ainsi que ses produits et services. Elle doit également inclure un document détaillant les résultats financiers, tels que les derniers chiffres de vente ou le rapport annuel. L'organigramme de l'entreprise, précisant le nombre d'employés, ainsi qu'une description des rôles fonctionnels et responsabilités de l'organisme demandeur font partie des pièces requises. Enfin, la charte officielle du système d'assurance qualité, qui formalise l'engagement de l'entreprise dans sa démarche qualité, constitue un élément fondamental du dossier.

Figure 2 : Représentation de la structure de la présente Norme internationale dans le cycle PDCA



2.4.8. Le modèle Malcom Baldrige

Le modèle Malcolm Baldrige est un modèle d'origine Etats-Unis d'Amérique créé en 1987 par la fondation pour le prix national Qualité Malcolm Baldrige, a pour mission d'aider à stimuler les efforts de qualité et de productivité des entreprises américaines.

La 1er version était facilement accessible pour les entreprises d'industrie en 1988, la 2eme version les critères sont devenus plus pertinents pour les fabricants et les entreprises de services aussi en 1992 et la 3eme version modification et simplification des critères et sous- critères en 2010.

Ce modèle d'excellence repose sur un ensemble de principes fondamentaux qui guident la stratégie et les opérations d'une organisation. Il place en son cœur le leadership visionnaire et l'excellence axée sur la clientèle comme piliers essentiels. Pour soutenir cette orientation, il promeut l'apprentissage organisationnel et personnel ainsi que la valorisation de la main-d'œuvre et des partenaires. Son fonctionnement est caractérisé par l'agilité, une orientation résolument tournée vers l'avenir et une gestion proactive de l'innovation. Les décisions s'appuient sur la gestion par les faits, tandis que l'organisation assume sa responsabilité sociétale. Enfin, l'ensemble du système est animé par une perspective systémique qui vise constamment à mettre l'accent sur les résultats et la création de valeur durable pour toutes les parties prenantes.

3. Analyse et comparaison des modèles

3.1 Méthodologie comparative et critères d'analyse

Notre analyse comparative s'appuie sur une grille d'évaluation structurée autour de six dimensions clés permettant d'appréhender systématiquement les spécificités de chaque référentiel. Ces critères comprennent la finalité principale (certification, accréditation ou amélioration continue), la portée géographique (internationale, régionale ou nationale), le public cible (établissements généraux ou spécialisés), la méthodologie d'évaluation (audit, auto-évaluation ou benchmarking), la durée de validité, et le focus stratégique (pédagogique, recherche, ou gestionnaire). Cette approche multidimensionnelle permet de dépasser une simple description pour engager une véritable analyse critique des logiques sous-jacentes et des complémentarités potentielles.

3.2 Deux logiques fondamentales : conformité normative versus reconnaissance par l'excellence

L'analyse révèle une tension fondamentale entre deux paradigmes qualité, comme l'avait anticipé Power (1997) dans sa théorie de "la société d'audit". D'un côté, la logique de conformité normative, incarnée par les normes ISO, s'appuie sur une démarche certificative visant à garantir le respect d'exigences prédéfinies. Les normes ISO 9001 et ISO 21001 partagent une structure commune (High-Level Structure) et s'appuient sur l'approche processus et le cycle PDCA, offrant ainsi un cadre générique et structurant pour tout organisme. Cependant, cette approche normative présente certaines limites. Comme le note Becket (2006), "l'ISO 9001 produit une standardisation des processus administratifs mais peine à transformer les pratiques pédagogiques fondamentales".

D'un autre côté, la logique de reconnaissance par l'excellence, portée par les accréditations EQUIS et AACSB, repose sur une évaluation par les pairs et une dynamique de benchmarking. EQUIS se distingue par son focus sur l'internationalisation et les liens avec le monde entrepreneurial, tandis qu'AACSB privilégie la rigueur académique et les learning outcomes. Cependant, cette logique n'est pas exempte de critiques. Comme le souligne Durand (2018), "l'accréditation EQUIS tend à homogénéiser les modèles de business schools au détriment de la diversité éducative". Cette tension entre standardisation et différenciation reflète un débat plus large dans le management de l'éducation, entre recherche de légitimité internationale et adaptation aux contextes locaux.

3.3 Analyse des spécificités sectorielles et contextuelles

Les référentiels QUALICERT et PNQ illustrent l'importance de l'adaptation contextuelle dans les démarches qualité. QUALICERT, spécifique au contexte universitaire français, intègre des dimensions comme la recherche et la professionnalisation, créant ainsi un pont entre les logiques normatives et sectorielles. Le PNQ marocain, quant à lui, représente une déclinaison nationale des modèles d'excellence, offrant un cadre d'auto-évaluation adapté aux spécificités locales. Ces adaptations contextuelles démontrent que, contrairement à une vision uniformisatrice, la qualité en éducation doit composer avec les particularités culturelles et institutionnelles.

Par ailleurs, les modèles EFQM, Deming et Baldrige s'inscrivent dans une logique d'auto-évaluation et d'amélioration continue globale. Ces modèles présentent cependant des défis d'implémentation dans le contexte éducatif. Leur complexité conceptuelle et leur origine industrielle peuvent rendre leur transposition difficile, comme le souligne Kasperaviciute (2011) concernant l'application de l'EFQM dans les établissements d'enseignement supérieur.

3.4 Complémentarités stratégiques et hybridation possible

Contrairement à une vision concurrentielle, notre analyse révèle que ces référentiels présentent

des complémentarités stratégiques significatives. Un établissement pourrait ainsi articuler l'ISO 21001 pour structurer son système de management interne, viser l'accréditation AACSB pour sa reconnaissance internationale, et utiliser le PNQ comme levier d'amélioration continue. Cette hybridation permet de bénéficier simultanément de la rigueur normative, de la visibilité internationale et de l'ancrage local.

Néanmoins, cette approche intégrée n'est pas sans défis. Comme le note Chen (2021), "la combinaison de multiples référentiels peut générer des conflits de logiques et une charge administrative contre-productive". Ce constat souligne la nécessité d'une approche stratégique et contextualisée, où le choix des référentiels répond à des objectifs précis plutôt qu'à un effet de mode.

3.5 Applications dans l'enseignement primaire et secondaire marocain

La transposition de ces référentiels à l'enseignement primaire et secondaire marocain nécessite une adaptation contextuelle importante. Par exemple, l'ISO 21001 pourrait structurer la gestion des établissements scolaires, comme l'a expérimenté le Lycée Descartes de Rabat avec des résultats prometteurs sur la traçabilité des processus. Le PNQ marocain, bien que peu déployé dans le scolaire, offre un cadre d'auto-évaluation pertinent pour les académies régionales.

Cependant, des limites importantes persistent. La complexité et le coût de référentiels comme l'AACSB les rendent peu adaptés au contexte scolaire marocain. Comme le souligne une étude récente de la Banque Mondiale (2023), "l'implémentation de démarches qualité dans l'enseignement secondaire marocain doit prioriser des approches légères et contextualisées". Cette observation met en lumière l'importance d'une sélection judicieuse des référentiels en fonction des capacités institutionnelles et des objectifs spécifiques.

3.6 Débat critique et limites des référentiels

Notre analyse engage un débat critique sur plusieurs contradictions internes aux référentiels. Premièrement, la tension entre standardisation et innovation : les normes ISO, en cherchant à uniformiser les processus, peuvent inhiber l'innovation pédagogique. Deuxièmement, le paradoxe de la mesure : comme le note Kanji (1999), "on tend à mesurer ce qui est facile à quantifier plutôt que ce qui est important". Troisièmement, l'écart entre rhétorique et pratique : nombreux sont les établissements qui affichent des certifications sans transformation profonde des pratiques.

Ces limites appellent à une vision renouvelée de la qualité éducative, intégrant davantage les dimensions pédagogiques et contextuelles, et reconnaissant la diversité des modèles éducatifs légitimes. La recherche d'une qualité authentique nécessite de dépasser les approches purement formelles pour s'engager dans une réflexion approfondie sur les finalités éducatives et les valeurs partagées.

3.7 Perspectives d'amélioration et recommandations

Pour dépasser ces limites, nous recommandons : premièrement, le développement d'indicateurs qualitatifs complémentaires aux mesures quantitatives ; deuxièmement, l'intégration plus forte des parties prenantes locales dans les processus d'évaluation ; troisièmement, la création de référentiels hybrides adaptés aux spécificités du contexte marocain. Comme le propose l'UNESCO (2022), "les démarches qualité doivent concilier excellence internationale et pertinence locale".

Cette analyse comparative critique démontre que le choix des référentiels qualité ne peut être réduit à une simple question technique, mais relève d'un véritable positionnement stratégique qui doit articuler exigences internationales et spécificités contextuelles. La valeur ajoutée des référentiels ne réside pas dans leur application mécanique, mais dans leur capacité à stimuler une réflexion collective sur l'amélioration continue des pratiques éducatives.

4. Conclusion

L'analyse comparative des référentiels qualités appliquées à l'enseignement, notamment ISO 9001, ISO 21001, EQUIS, AACSB, QUALICERT, PNQ, EFQM, Deming et

Malcolm Baldrige, révèle une diversité d'approches structurées autour d'objectifs communs : l'amélioration continue, la satisfaction des parties prenantes et l'excellence opérationnelle. Chaque référentiel présente des forces et des faiblesses spécifiques, adaptées à des contextes et des besoins distincts. Si des modèles comme ISO 9001 et ISO 21001 offrent un cadre générique et certifiable, d'autres comme EQUIS et AACSB ciblent des secteurs spécifiques (écoles de commerce) et privilégient une logique d'accréditation par les pairs. Les démarches qualité nationales (PNQ, QUALICERT) ou sectorielles (EFQM, Deming) apportent quant à elles une flexibilité contextuelle, mais peinent parfois à assurer une reconnaissance internationale.

Il ressort de cette étude que le choix d'un référentiel dépend étroitement des objectifs stratégiques de l'établissement : recherche de la certification, amélioration de l'image de marque, excellence académique ou ancrage territorial. Néanmoins, une tendance se dégage : la complémentarité des référentiels. Les établissements gagnent à hybridiser ces modèles pour bénéficier à la fois de la rigueur des normes ISO, de la notoriété des accréditations internationales et de la flexibilité des cadres d'auto-évaluation.

Pour conclure, l'implémentation d'une démarche qualité dans l'enseignement supérieur ne saurait se réduire à l'adoption d'un unique référentiel. Elle doit s'inscrire dans une vision systémique, intégrant les exigences de toutes les parties prenantes — étudiants, personnel, employeurs et société — et visant in fine l'amélioration durable de la valeur éducative et sociétale.

Références :

- (1). AACSB International. (s.d.). *Eligibility procedures and accreditation standards for business accreditation*. <https://www.aacsb.edu/accreditation/standards>
- (2). Ball, S. J. (2012). *Global Education Inc.: New Policy Networks and the Neoliberal Imaginary*. Routledge.
- (3). Biesta, G. (2015). *Good Education in an Age of Measurement: Ethics, Politics, Democracy*. Routledge.
- (4). Brennan, J., & Shah, T. (2020). *Managing quality in higher education: An international perspective on institutional assessment and change*. OECD Publishing.
- (5). Chauvigné, C. (2007). *L'université et les normes de qualité : genèse et usages des référentiels dans l'enseignement supérieur*. [Thèse de doctorat, Université de Nantes].
- (6). DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 147-160.
- (7). Harvey, L., & Williams, J. (2020). Quality and power in higher education. *Quality in Higher Education*, 123-145.
- (8). Becket, N., & Brookes, M. (2006). Quality management practice in higher education – What quality are we actually enhancing? *Journal of Hospitality, Leisure, Sport and Tourism Education*, 17-28.
- (9). Chauvigné, C. (2007). *L'université et les normes de qualité : genèse et usages des référentiels dans l'enseignement supérieur*. [Thèse de doctorat, Université de Nantes].
- (10). Fernandes, J. (2010, juin). *Quality assurance in business education* [Présentation]. Congrès de l'AACSB et de l'EFMD, Barcelone, Espagne.
- (11). International Organization for Standardization. (2018). *ISO 21001:2018 - Educational organizations management systems — Requirements with guidance for*

- use.
- (12). Kanji, G. K., & Tambi, A. M. A. (1999). Total quality management in UK higher education institutions. *Total Quality Management*, 129-153. <https://doi.org/10.1080/0954412998090>
 - (13). Kasperaviciute, R. (2011). L'application du modèle EFQM d'excellence aux établissements de l'enseignement supérieur. *Public Policy and Administration*, 387-402.
 - (14). Meyer, F. A. (2011). *Le guide de l'EFQM: Réussir son passage vers l'excellence et la performance durables* (1ère éd.). Lexitis Editions.
 - (15). Organisation internationale de normalisation. (2015). *L'approche processus dans la norme ISO 9001:2015*.